

Struktura organizacyjna

Struktura organizacyjna – różnorodne stosunki organizacyjne opisane w schematach i regulaminach organizacyjnych bądź księgach służb, obejmujące rzeczowe składniki organizacji

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład III

1

Regulamin organizacyjny

Regulamin organizacyjny – dokument regulujący kompleksowo porządek w organizacji. Zawiera najczęściej:

- schemat organizacyjny
- księgę służb
- podstawowe instrukcje
- ramowe procedury
- najważniejsze zarządzenia kierownictwa

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład III

2

Elementy regulaminu organizacyjnego

Schemat organizacyjny – graficzny obraz ukazujący poszczególne części organizacji, hierarchiczny układ zależności między nimi oraz przypisujący w sposób najbardziej ogólny konkretne funkcje poszczególnym elementom organizacji

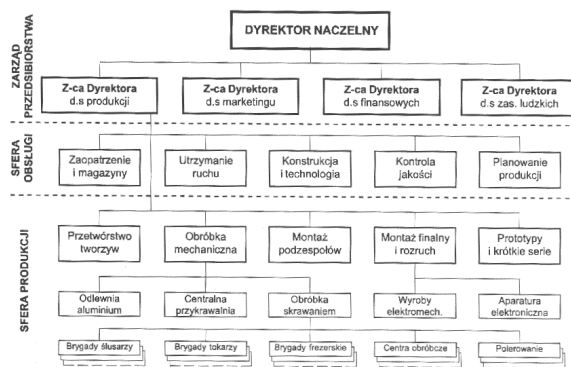
Księga służb – określa zakresy działań poszczególnych komórek organizacyjnych oraz zadania, uprawnienia i odpowiedzialność stanowisk kierowniczych i samodzielnych, a także powiązania i zasady współpracy z innymi stanowiskami i częściami organizacji

Instrukcje – przepisy narzucające sposób realizacji celów i zadań przez określenie np. etapów, czasu ich trwania, używanych narzędzi, materiałów czy parametrów.

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład III

3

Przykład schematu organizacyjnego



dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład III

4

Komórka organizacyjna

Komórka organizacyjna – elementarna jednostka działania posiadająca wyodrębniony człon kierowniczy

Człon kierowniczy – organ (w komórce wykonawczej zwykle jednoosobowy) posiadający w stosunku do pozostałych osób działających w jednostce określone uprawnienia władcze, umożliwiające mu kierowanie ich działaniem tak, aby zmierzało ono do realizacji przydzielonego jednostce celu częściowego. Kierownicy najmniejszych komórek wykonawczych oprócz funkcji kierowniczych pełnią zwykle funkcje wykonawcze.

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład III

5

Wydział / zakład

Wydział (oddział) – zespół komórek organizacyjnych o wspólnym członie kierowniczym

Zakład – zespół wydziałów o wspólnym członie kierowniczym

Przedsiębiorstwo wielozakładowe – zespół zakładów o wspólnym członie kierowniczym

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład III

6

Formalizacja organizacji

Struktury sformalizowane – zasadniczą rolę w koordynacji prac wszystkich elementów odgrywają pisemne regulacje zadań, wyników i sposobów działania

Struktury niesformalizowane – koordynację osiąga się za pomocą wzajemnych uzgodnień, nadzoru kierowniczego i rozwoju umiejętności specjalistycznych

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład III

7

Centralizacja i decentralizacja

Stopień centralizacji – cecha organizacji określająca rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych w układzie hierarchicznym.

Organizacja scentralizowana – większość uprawnień jest skupiona na szczycie hierarchii, decyzje zapadają na samej górze, a niższe szczeble zarządzania pełnią rolę przekaznika i nadzoru odpowiedzialnego za wykonanie zadań według procedur zatwierdzonych przez dyrektora.

Organizacja zdecentralizowana – szereg istotnych uprawnień decyzyjnych posiadają kierownicy niższych szczebli zarządzania, a niekiedy nawet pracownicy na stanowiskach wykonawczych.

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład III

8

Warunki skutecznej decentralizacji

- kwalifikacje kierowników i pracowników wykonawczych kształtują się na poziomie umożliwiającym zwiększenie ich samodzielności
- istnieje spójny system planowania i kontroli dla całej organizacji i jej części, wykorzystujący syntetyczne wskaźniki ekonomiczne
- sytuacja finansowa jednostki organizacyjnej, określająca jej możliwości rozwojowe i płacowe jest uzależniona od osiąganych syntetycznych wyników ekonomicznych
- kierownicy niższych szczebli są przygotowani motywacyjnie i oczekują zwiększenia ich uprawnień decyzyjnych i związanego z tym zwiększenia odpowiedzialności

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład III

9

Rozpiętość kierowania i liczba szczebli zarządzania

Rozpiętość kierowania – liczba pracowników podległych bezpośrednio jednemu kierownikowi.

Przy określonej liczbie pracowników zwiększenie rozpiętości kierowania oznacza zmniejszenie liczby szczebli zarządzania i na odwrót.

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład III

10

Struktury płaskie i smukłe

Struktura smukła – cechuje się relatywnie dużą liczbą szczebli zarządzania, komórki organizacyjne są małe, małą rozpiętość kierowania na poszczególnych poziomach. Stwarza możliwość wnikliwej kontroli pracy podwładnych przez kierownika, ale równocześnie cechują się wydłużonym przepływem informacji, co stwarza niebezpieczeństwo pojawienia się błędów w procesach informacyjno-decyzyjnych.

Struktura płaska – niewielka liczba szczebli kierowania i duża rozpiętość kierowania, co sprawia, że możliwości osobistej kontroli kierownika są ograniczone.

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład III

11

Lean management

Lean management (wysmuklanie, wyszczuplanie, odchudzenie przedsiębiorstwa) – powolny i ciągły proces racjonalizacji całej organizacji oraz jej stosunków z otoczeniem poprzez przekształcenia organizacyjne i funkcjonalne. Koncepcja lean management zmierza do uzyskania wysokiej produktywności i jakości produktów, przy maksymalnym usprawnieniu organizacji i wszelkich procesów pracy.

Lean management koncentruje się na realizacji czterech wzajemnie powiązanych celów, są to:

- krótki cykl produkcyjny, wysoka integracja procesu produkcyjnego.
- terminowość dostaw, partnerska współpraca z dostawcami.
- minimalne zapasy.
- maksymalne wykorzystanie zdolności produkcyjnych.

Cele lean management osiąga się poprzez wprowadzenie zmian w zakresie:

- działalności,
- struktury majątku
- sposobów zarządzania
- przygotowania zawodowego oraz kształtowania postaw pracowników.
- kształtowania kontaktów z dostawcami oraz odbiorcami (np. just in time)

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład III

12

Outsourcing

Outsourcing to przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym.

Cele strategiczne outsourcingu:

- koncentracja na problemach strategicznych,
- zapewnienie dostępu do najnowocześniejszych technologii i najwyższej jakości,
- zwiększenie elastyczności działalności,
- zwiększenie skuteczności i efektywności działalności,
- zmniejszenie kosztów działalności i inwestycji

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład III

13

Outsourcing zagrożenia

- ryzyko związane z wyborem firmy outsourcingowej
- ryzyko wydostawania się na zewnątrz poufnych informacji
- ryzyko utraty własnej tożsamości i oryginalności przez przedsiębiorstwo
- możliwość nieoczekiwanego podniesienia ceny za usługi oferowane przez outsourcingodawcę
- konsekwencje społeczne (obawy przed zwolnieniami)
- uzależnienie od przedsiębiorstw zewnętrznych,
- utrata własnych doświadczeń

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład III

14

Offshoring

Offshoring - przeniesienie działalności biznesowej do innych krajów w celu wykorzystania różnic w kosztach lub umiejętnościach. Offshoring może (ale nie musi) dotyczyć przesunięcia działań operacyjnych bliżej głównych rynków.

Działalność operacyjna przeniesiona za granicę może w całości stanowić własność firmy matki lub zostać powierzona wyspecjalizowanemu dostawcy usług (outsourcing).

Cele offshoringu:

- uzyskanie oszczędności operacyjnych w krótkim okresie,
- uzyskanie dostępu do wyjątkowego potencjału i inicjowania wzrostu.

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład III

15

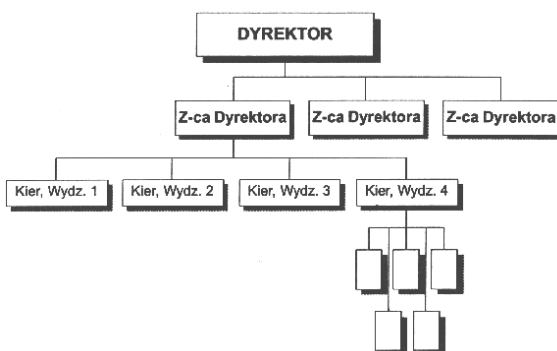
Aspekty zróżnicowania struktur

- **poziome (horyzontalne)** – odzwierciedlają podział pracy w organizacji, mierzone są liczbą specjalizacji zawodowych i czasem zdobywania kwalifikacji
- **pionowe (wertikalne)** – dotyczą podziału władzy i wyrażane są liczbą szczebli zarządzania
- **przestrzenne (rozproszone)** – wyrażone są odległościami fizycznymi między poszczególnymi częściami organizacji

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład III

16

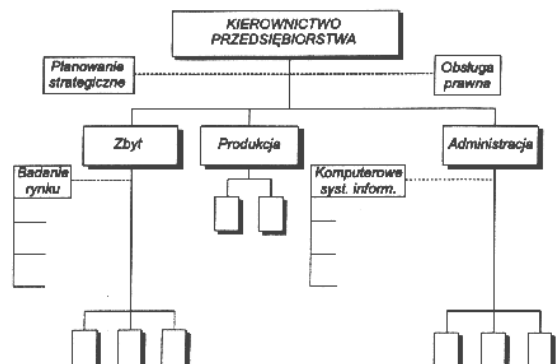
Struktura liniowa



dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład III

17

Struktura liniowo-sztabowa



dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład III

18

Komórka sztabowa

Komórka sztabowa – wyspecjalizowana komórka odpowiedzialna za zbieranie informacji, wyjaśnianie problemów, opiniowanie, doradzanie, sugerowanie wyboru i przygotowanie decyzji, które jednak bez formalne decyzji kierownika liniowego nie są wiążące.

Komórki sztabowe mogą uzyskać uprawnienia decyzyjne na zasadzie **delegowania uprawnień**.

Przykłady komórek sztabowych:

- radca prawny
- zespół ds. systemu zarządzania jakością
- zespół planowania strategicznego

Struktura funkcjonalna



Struktura funkcjonalna

Istota:

podział na szczeble zarządzania na zasadzie specjalizacji w zakresie funkcji rzeczowych przedsiębiorstwa

Zalety:

- umożliwia osiągnięcie korzyści skali w ramach poszczególnych funkcji
- profesjonalny styl zarządzania w poszczególnych pionach
- ścisła, specjalistyczna kontrola kierownicza

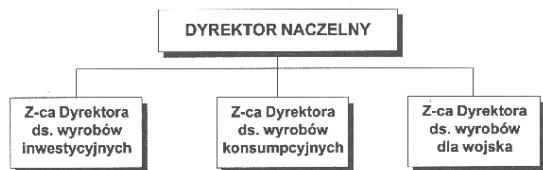
Wady:

- trudności w uzgadnianiu stanowisk między pionami funkcyjnymi przedsiębiorstwa, z czego wynika mała elastyczność w funkcjonowaniu całości,
- długi okres reagowania na zmiany otoczenia
- problemy z lokalizacją przyczyn ewentualnych niepowodzeń

Zastosowanie:

- przedsiębiorstwa produkujące jeden wyrób lub jednorodny asortyment wyrobów
- na niższych szczeblach (zwłaszcza w zarządzaniu produkcją)

Struktura obiektowa zorientowana produktowo



Struktura obiektowa zorientowana geograficznie



Struktury obiektowe (dywizjonalne)

Istota:

orientacja na obiekty

Rodzaje:

- zorientowana produktowo
- zorientowana geograficznie
- zorientowana na grupy odbiorców

Zalety:

- umożliwia dostosowanie produktów do potrzeb klientów
- umożliwia szybką adaptację dzięki decentralizacji decyzji

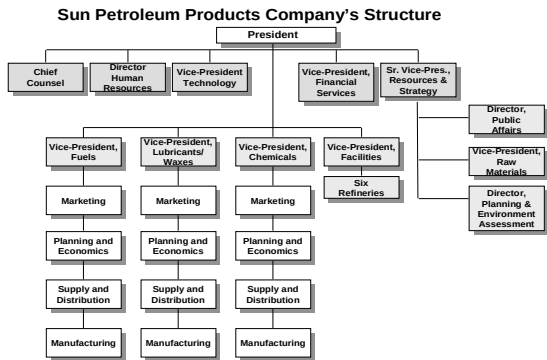
Wady:

- brak korzyści skali w ramach poszczególnych funkcji
- utrudniona koordynacja

Zastosowanie:

przedsiębiorstwa duże, zróżnicowane pod względem asortymentu produkcji lub rynków zbytu

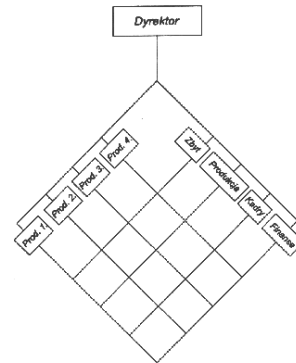
Struktura hybrydowa



dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład III

25

Struktura macierzowa



dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład III

26

Struktura macierzowa

Istota:

nałożenie na strukturę funkcjonalną struktury zorientowanej obiektoowo na rynki, wyroby lub określone przedsięwzięcia

Zalety:

zapewnia większą elastyczność, lepszą integrację i orientację na cel ogólny

Wady:

- zwiększenie wewnętrznej złożoności organizacji
- potrzeba wprowadzenia wielu procedur uzgadniania i konferencji do rozwiązywania konfliktów wzmacnianych przez strukturę
- wysokie wymagania wobec personelu w zakresie umiejętności współpracy

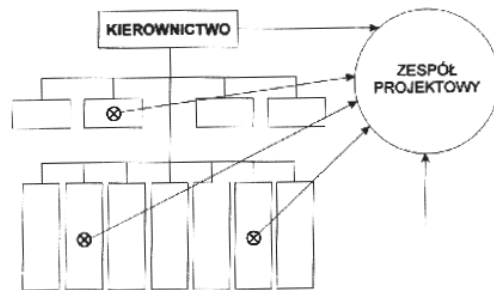
Zastosowanie:

szczególnie złożone wyroby i przedsięwzięcia, wymagające integracji wielu specjalizacji zawodowych, zwłaszcza w warunkach zmiennego otoczenia

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład III

27

Zespoły projektowe



dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład III

28

Organizacja procesowa

Proces – logiczny ciąg czynności, których celem jest zamierzona produkcja lub dostarczenie wyrobu/usługi klientowi (wewnętrznemu lub zewnętrznemu). Kolejność wykonywanych czynności jest specyficzna dla poszczególnych procesów. Niektóre procesy mają charakter fizyczny i widzialny, inne zaś są niewidzialne i sprowadzają się głównie do przetwarzania informacji.

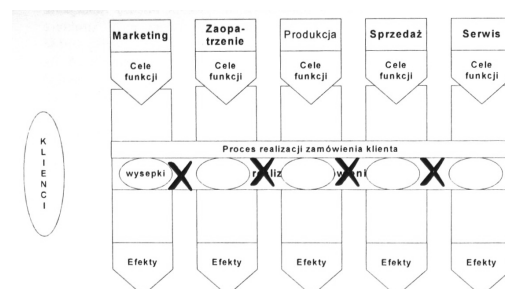
Organizacja procesowa to system ukierunkowujący relacje między realizatorami jej zadań na działania zawarte w zaprojektowanych procesach.

Struktura takiej organizacji jest skoncentrowana na procesowym charakterze jej działania i konfiguruje elementy systemu, uwzględniając przede wszystkim procesy, a nie funkcje.

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład III

29

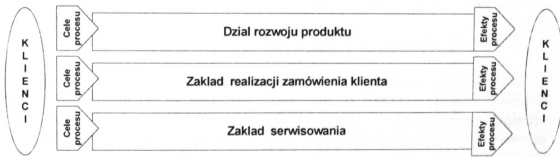
Organizacja funkcjonalna



dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład III

30

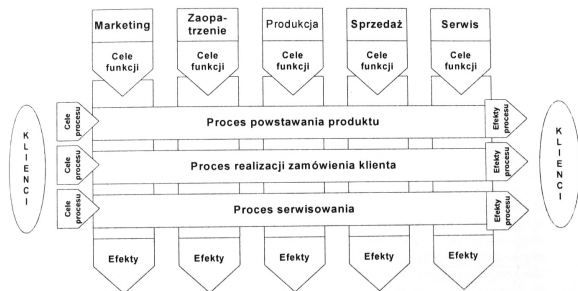
Organizacja procesowa



dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład III

31

Organizacja funkcjonalno-procesowa



dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład III

32

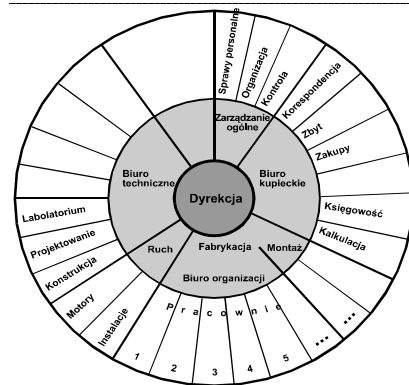
Reengineering

Reengineering – metoda gruntownego przekształcania całościowych procesów w przedsiębiorstwie z eksponowaniem zasady wychodzenia od klienta

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład III

33

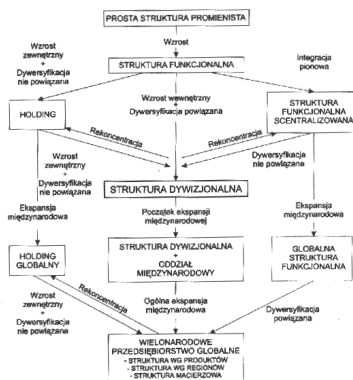
Schemat koncentryczny (Hauswald)



dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład III

34

Ewolucja struktury organizacyjnej



dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład III

35

Zmiany kluczowych czynników zarządzania w modelu rozwoju organizacji L. Greinera

Kryterium	Wzrost przez kreatywność	Wzrost przez kierowanie	Wzrost przez decentralizację	Wzrost przez koordynację	Wzrost przez współpracę
Cel zarządzania	Produkcja i sprzedaż	Rentowność	Ekspansja rynkowa	Konsolidacja organizacji	Rozwiązywanie problemów/ innowacje
Struktura organizacyjna	Nieformalna	Scenarizowana/ funkcjonalna	Zdecentralizowana	Dywilizyjna	Zespołowa/ macierzowa
Styl kierowania	Autokratyczny	Dyktatorski	Delegacyjny	Nadzorujący	Partycypacyjny
Motywacja	Własność/majątek	Wyniki	Nagrody indywidualne	Udziały w zyskach	Nagrody zespołowe
Możliwy kryzys	Kryzys przywództwa	Kryzys autonomii	Kryzys kontroli	Kryzys biurokracji	?

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład III

36

Cechy efektywnej struktury organizacyjnej

- wyznacza ramy działań organizacyjnych
- reguluje działania poszczególnych pracowników i zespołów
- umożliwia osiągnięcie odpowiedniego poziomu potrzeb realizacji potrzeb pracowniczych
- wynika ze strategii i jest do niej dostosowana
- uwzględnia specyfikę procesów wykonawczych
- zapewnia efektywną realizację celów organizacji

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład III

37

Zasady kształtowania struktury organizacji

- zasada celowości
- zasada optymalnej specjalizacji
- zasada należytej szczegółowości
- zasada przystosowalności
- zasada minimum decentralizacji
- zasada racjonalnego przydzielania uprawnień decyzyjnych
- zasada równoważenia zadań, uprawnień i odpowiedzialności

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład III

38

Diagnostyczna metoda projektowania struktur organizacyjnych

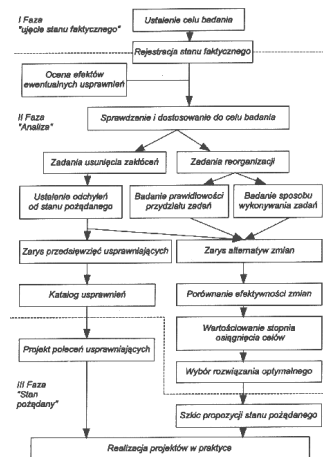
Metoda diagnostyczna – do pożądanego poziomu organizacji wychodzimy od istniejącego stanu i – zmieniając ten stan – tworzymy projekt, który odpowiadałby wymaganiom określonej przyszłości.

Kluczowe znaczenie metodologiczne ma analiza zarejestrowanego stanu organizacji, czyli rozłożenie badanego przedmiotu na części składowe lub wykrycie w badanym obiekcie składników, których dokładne zbadanie umożliwi poznanie całości. Możliwości usprawnienia determinuje uzyskane w toku analizy rozpoznanie – diagnoza niedostatków i błędów organizacji

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład III

39

Blokowy schemat metody diagnostycznej



dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład III

40

Przebieg procesu analizy w metodzie diagnostycznej



dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład III

41

Prognostyczna metoda projektowania struktur organizacyjnych

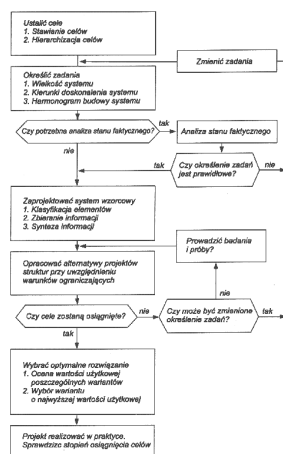
Metoda prognostyczna – do wykonalnego obecnie poziomu organizacji wychodzimy od pewnego idealnego, w pewnej mierze utopijnego stanu, utworzonego na podstawie przewidywanych warunków technicznych i społecznych, mogących zaistnieć w dalekiej przyszłości.

W procesie analizy prognostycznej na podstawie informacji o tendencjach rozwojowych tworzy się wzorzec konkretnej, projektowanej organizacji, kierując się wyznaczonym jej celem.

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład III

42

Blokowy schemat metody prognostycznej



dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład III

43

Organizacja wirtualna

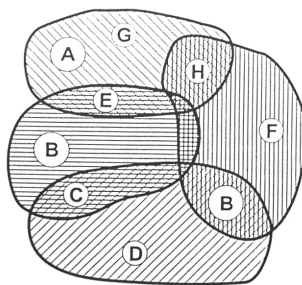
Organizacja wirtualna to sieć instytucji (lub ich części), firm, zespołów i osób zlokalizowanych w różnych miejscach, zorganizowanych w luźno związanych, nieprzejrzystych strukturach, które łączy wspólny cel – świadczenie usług (szeroko rozumianych) na rzecz tego samego klienta. [Rutka]

Organizacja wirtualna bazuje na indywidualnych kompetencjach kluczowych i integruje niezależne podmioty wzdłuż łańcucha wartości [Zimniewicz]

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład III

44

Koncepcja wirtualnej organizacji

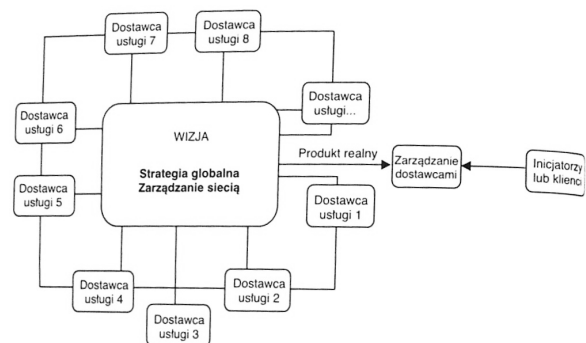


- zlecenie „A” z partnerem A, E, G, H
- zlecenie „B” z partnerem B, C, E
- zlecenie „C” z partnerem B, C, D
- zlecenie „D” z partnerem B, F, H

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład III

45

Model organizacji wirtualnej



dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład III

46

Zalety i wady organizacji wirtualnej

Zalety:

- wysoki poziom elastyczności i reaktywności jednostek organizacyjnych na sygnały i impulsy otoczenia
- optymalizacja łańcucha wartości
- silna motywacja do rozwoju i uczenia się nowych kompetencji

Zagrożenia:

- ryzyko utraty wiarygodności i prestiżu w wyniku współpracy z partnerami niekompetentnymi lub nieuczciwymi

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład III

47

Przykładowe pytania egzaminacyjne

1. Co to jest struktura organizacyjna?
2. Co to jest komórka organizacyjna?
3. Co to jest rozpiętość kierowania?
4. Warunki skutecznej decentralizacji.
5. Czym cechuje się komórka sztabowa?
6. Istota, zastosowanie, zalety i wady struktur obiektowych.
7. Zasady kształtowania struktury organizacji.
8. Na czym polega diagnostyczna metoda projektowania struktur organizacyjnych?
9. Istota reengineeringu
10. Istota organizacji procesowej

dr Rafał Kuśa, Podstawy zarządzania, Wykład III

48